



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Palvelun laadun kehittäminen rekrytointiprosessissa

## Case: Carrot Uusimaa Oy

Hietala, Paula

2015 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

Palvelun laadun kehittäminen rekrytointiprosessissa  
Case: Carrot Uusimaa Oy

Paula Hietala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Paula Hietala

**Palvelun laadun kehittäminen rekrytointiprosessissa**  
**Case: Carrot Uusimaa Oy**

Vuosi 2015

Sivumäärä 30

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palvelun laatua henkilöstövuokrausprosessissa, paikantaa ongelmakohdat ja löytää niihin ratkaisuja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Kohdeyrityksenä toimi Carrot-konsernin alla toimiva Uudenmaan alueen henkilöstövuokraukseen keskittynyt alueyhtiö Carrot Uusimaa Oy (myöhemmin Carrot).

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöpalvelualaa, rekrytointiprosessia sekä palvelun laatua. Teoriaosuudessa tutustuttiin henkilöstöpalvelualan ja sen historian lisäksi myös henkilöstövuokraukseen käsitteenä sekä myös vuokratyöntekijöiden näkökulmaan aiheesta. Rekrytointiprosessi kuvattiin vaihe vaiheelta, asiakkaan tarpeesta lähtien aina työntekijän palkkaamiseen saakka. Työssä käsiteltiin palvelun ja palvelun laadun käsitteiden määrittelyn lisäksi laadun ulottuvuudet, eli tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, joista syntyy asiakkaiden kokema kokonaislaatu. Työssä käytiin läpi muutamien esimerkkien avulla, kuinka nämä ulottuvuudet määritellään ja mikä niiden merkitys on palveluyrityksessä.

Tutkimusmenetelmiksi valittiin kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen menetelmä. Kvantitatiivisella tutkimuksella haluttiin saada helposti vertailtavissa olevia tuloksia, kokonaisuuden hahmottamisen tueksi. Kvalitatiivisen menetelmän avoimien kysymysten avulla oli tarkoitus saada esille uusia näkökulmia aiheeseen. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin kysymyslomakkeella, joka lähetettiin asiakkaille sähköpostitse. Kvalitatiivinen tutkimus kohdennettiin Carrotin omaan henkilöstöön, johon kuuluu eri alueyhtiöiden yhteyspäälliköitä, henkilöstökonsultteja sekä taloushallinnon henkilöstöä. Kvalitatiivista tutkimusta varten Carrotin henkilöstölle lähetettiin avoin sähköpostiviesti, jonka toivottiin herättävän ajatuksia ja keskustelua aiheesta.

Tutkimustulokset antoivat paljon huomionarvoista tietoa siitäkin huolimatta, että vastausprosentit kummankin tutkimuksen osalta jäivät hieman alhaisiksi. Asiakkailta tulleet parhaat pisteet koskivat Carrotin palvelun toiminnallista laatua. Teknisen laadun taso ei yltänyt yhtä korkealle, mutta palaute oli kuitenkin vähintään tyydyttävää. Tyytymättömyyttä tai huonoa palautetta ei tullut ollenkaan. Omalta henkilöstöltä saadut kehitysehdotukset liittyivät enemmän imagon ja yrityskuvan parantamiseen. Esille nousi ensisijaisesti halu panostaa paremmin työnhakijoihin ja työntekijöihin.

Tutkimuksessa esille tulleiden puutteiden korjaaminen tulisi aloittaa teknisen laadun parantamisesta. Tutkimuksen mukaan 75 prosenttia asiakkaista vastasi, että työntekijät vastasivat heidän odotuksiaan ”tarpeeksi hyvin”. Suhteessa muihin saatuihin pisteisiin, oli tämän kysymyksen vastausten keskiarvo matala. Ongelman voisi ratkaista perehtymällä syvemmin asiakkaan odotuksiin. Onnistunut ja mahdollisimman tehokas rekrytointiprosessi vaatisi toimiakseen yksityiskohtaisen kirjallisen toimintamallin, eli kehitysideana tässä kohtaa ovat tuotteistamisen keinot. Muita edellytyksiä palvelun onnistumiselle parhaalla mahdollisella tavalla ovat Carrotin oman henkilöstön sitoutuneisuus ja motivoituneisuus hyvään palveluun.

Asiasanat: Henkilöstöpalveluala, vuokratyö, rekrytointiprosessi, palvelun laatu

Paula Hietala

**Improving the quality of service in the recruitment process  
Case: Carrot Uusimaa Ltd.**

Year	2015	Pages	30
------	------	-------	----

---

The objective of this Bachelor's thesis was to study the quality of service in a staff leasing process, to locate problem areas and to find solutions to them in order to improve customer satisfaction. The target company was Carrot Uusimaa Ltd., a part of the Carrot Corporation, concentrated under staff leasing in the Uusimaa region.

The theory part dealt with personnel rental sector, the recruitment process as well as quality of service. The theoretical part introduced the personnel rental industry and in its history, but also staff leasing as a concept, as well as temporary workers' point of view on the subject. The recruitment process was described step by step, from the customer's needs until the hiring of the employee. In addition to the defining of concepts of service and the quality of service this study also dealt with different dimensions of quality, i.e. technical and functional dimension, which consist the overall quality experienced by the customers. The thesis presented a few examples of how these dimensions are defined and what their importance is for the company.

As research methods for this study I chose both quantitative and qualitative method. With the quantitative research I wanted to get easily comparable results, to see the whole outline. The purpose of the open questions of the qualitative research method was to highlight new perspectives on the subject. Quantitative research was carried out with question form, which I sent to customers via e-mail. Qualitative research was allocated on Carrot's own staff, which includes various regional companies, contact managers, human resources consultants and financial staff. For qualitative research Carrot personnel were sent an open e-mail, which was hoped to spark ideas and discussion on the subject.

The results gave a lot of noteworthy information despite the fact that the response rates for both surveys were a little low. The best scores from the customers were about the functional quality of Carrot's service. The level of technical quality did not reach the same heights, but the feedback was at least satisfactory. Dissatisfaction or bad feedback was not received at all.

The development proposals received from the staff consisted mainly on developing the company's image. Primarily the desire to invest better in job-seekers and employees was highlighted. According to the survey, 75 per cent of the customers found that the employees met their expectations "well enough". In relation to other ratings received, the response average of this question was low. The problem could be solved by studying more deeply the customer's expectations. Successful and as efficient as possible recruitment process could require a detailed written operating model, i.e. as a development idea at this point are ways of commercialization. Other prerequisites for the success of the service are commitment and motivation for good service by Carrot's own staff.

**Keywords:** Personnel rental business, temporary workforce, recruitment process, quality of service

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Henkilöstöpalveluala .....	6
2.1	Henkilöstövuokraus käsitteenä .....	8
2.2	Vuokrahenkilöstön näkökulma .....	8
3	Rekrytointi prosessina .....	9
4	Palvelun laatu .....	11
4.1	Laadun ulottuvuudet .....	13
4.2	Laatu ja kilpailuetu .....	14
5	Carrot henkilöstöpalvelut .....	15
6	Palvelun ongelmakohtien kartoitus Carrotilla .....	16
6.1	Kysely Carrotin asiakkaille .....	17
6.2	Carrotin oman henkilökunnan näkemykset .....	17
7	Tutkimustulokset .....	17
8	Kehitysehdotukset .....	24
9	Omaa pohdintaa .....	25
10	Oma kokemus opinnäytetyöstä .....	26
	Lähteet .....	27
	Kuviot .....	27
	Liitteet .....	29

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstövuokrauksen prosessia ja mahdollisuuksia palvelun laadun parantamiseen prosessin eri vaiheissa. Toimeksiantajayrityksenä toimii Carrot Uusimaa Oy ja työn tavoitteena on tarjota yritykselle arvokasta tietoa sekä toimintaohjeita palvelun laadun vahvistamiseen toimeksiantajayrityksen ja työntekijöiden kanssa. Kehittämällä palvelun laatua rekrytointiprosessissa tavoitellaan ensisijaisesti asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta pitkiä kumppanuussuhteita. Mielenkiintoni aihetta kohtaan juontuu omista kokemuksista ja halusta kehittyä henkilöstökonsulttina toimeksiantajayrityksen palveluksessa. Työssä esitellään pintapuolisesti myös Carrot-konserni, joka on opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen Carrot Uusimaa Oy:n emoyhtiö.

Teoriaosuudessa käydään läpi henkilöstöpalvelualan taustaa, henkilöstövuokrausta toimialana sekä asiakkaan tarpeisiin vastaamista eli rekrytointiprosessia. Palvelun teorian kuvausta lähestytään yleiseltä tasolta ja kiteytetään toiminnallisen ja teknisen laadun ulottuvuuksien merkitystä. Pienillä teoilla palvelupolkujen eri vaiheissa on suuri merkitys. Perusasioita ei tule unohtaa kiireiseenkaan aikaan. Huolellisesti perehdytetty ja sitoutunut henkilökunta takaa hyvän palvelun tason. Huomioitava on kuitenkin, että palvelukokemus on kaikesta huolimatta aina henkilökohtainen.

Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin keräämällä tietoa sekä asiakkailta että Carrotin omalta henkilöstöltä. Asiakkaille lähetettiin kyselylomake, jossa pyydettiin arvioimaan palvelun laatua sekä toiminnallisesta että teknisestä ulottuvuudesta, asteikolla yhdestä viiteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohderyhmänä toimi Carrotin oma henkilökunta, johon kuuluu eri alueyhtiöiden yhteyspäälliköitä, henkilöstökonsultteja sekä taloushallinnon henkilöstöä. Heitä lähestyttiin avoimella sähköpostiviestillä, jolla pyydettiin kommentteja tai ajatuksia aiheeseen liittyen. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on löytää yrityksen palvelussa kehitettäviä asioita, sekä pohtia niihin mahdollisia ratkaisuja. Kehittämällä palvelun laatua pyritään lisäämään asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta vahvistamaan asiakassuhteita.

## 2 Henkilöstöpalveluala

Henkilöstövuokraus on yksi uusimmista työn teettämismuodoista. Työvoiman käyttötapana se on yleistynyt koko 2000-luvun. Vuokratyöhön sovelletaan lähtökohtaisesti samoja säännöksiä kuin muihinkin työsuhteisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015a.) Vuokratyövoiman käyttö alkoi Suomessa kehittyä ja yleistyä merkittävässä määrin 1960-luvulla telakkateollisuudessa ja myöhemmin 1970-luvulla toimihenkilösektorilla. Yhteiskunnan nopea kehittyminen, kiristynvä kilpailu ja siitä johtuva erikoistuminen, koneellistuminen ja automaatio lisäsivät yritysten

tarvetta käyttää ulkopuolista työvoimaa. Julkinen työnvälitys ei pystynyt täyttämään yritysten henkilöstön sijaisuuksista sekä ruuhka- ja kausihuippujen tasaamisesta johtuvaa työvoiman tarvetta riittävän nopeasti. Etenkin metalliteollisuudessa hyvä tilauskanta synnytti tarpeen lainata ammattimiehiä pienistä metallialan yrityksistä. Sen lisäksi vakituisia työsuhteita koskevan työsuhdeturvan kehittäminen ja siitä käyty keskustelu osaltaan vahvisti työnantajien halua välttää oman vakinaisen henkilökunnan palkkaamista. Vähitellen kehitys johti omaa tuotannollista toimintaa harjoittamattomien firmojen perustamiseen. (Sädevirta 2002, 9).

Henkilöstöpalveluala on toimialana vakiinnuttanut asemansa työmarkkinoilla. Henkilöstöpalveluyritykset ovat yrityksiä ja työnantajina osa suomalaista elinkeinoelämää. Alan yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä ja asiantuntijoita henkilöstöpalveluissa. Alan yritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen erilaisia henkilöstöpalveluja, kuten henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluita, henkilöarviointeja, ulkoistamis- ja alihankintapalveluja, suorahakupalveluita, henkilöstön valmennusta ja kehittämistä, soveltuvuuden arviointeja, psykologisia testejä sekä uudelleensijoittamisvalmennusta. Näitä palveluja hyödyntämällä asiakasyritykset voivat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja osaamiseensa. (HPL 2015a.)

Vuokratyönä teetetään yleensä niitä töitä, joita osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät ovat perinteisesti tehneet. Vuokratyötä tehdään lähes kaikilla toimialoilla ja yritykset ja kunnat lisäävät jatkuvasti vuokratyöntekijöiden käyttöä. (HPL 2015b.) Yleisintä vuokratyövoiman käyttö on teollisuuden työpaikoilla. Vuonna 2014, 45 prosenttia teollisuuden työntekijöistä vastasi, että heidän työpaikallaan on käytetty vuokratyöntekijöitä. Myös yksityisissä palveluissa vuokratyöntekijöiden käyttö oli melko tavallista, mutta osuus on pudonnut hieman edellisvuodesta. Selvästi harvinaisempaa vuokratyö on julkisella sektorilla ja etenkin valtion työpaikoissa. Mitä suurempi työpaikka, sitä useammin palkansaajat kertoivat vuokratyöntekijöitä käytetyn. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015b.)

Julkisuudessa mielikuvat alasta ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan. Tähän on vaikuttanut muun muassa se, että monelle nuorelle ovi työmarkkinoille avautuu nykyään nimenomaan työvoimaa vuokraavan yrityksen kautta. Tulevaisuudessa ala tulee edelleen kehittymään ja leviämään talouden uusille sektoreille. Myös alan toimijat tulevat erikoistumaan yhä selkeämmin pienempiin asiakaskokonaisuuksiin samalla kun alan isot toimijat pystyvät tarjoamaan työvoimaa useille sektoreille. Työvoiman vuokraaminen ja muiden työvoimaan liittyvien palveluiden ostaminen yrityksen ulkopuolelta on muodostunut tavaksi monella alalla. Toimintamalli levinnee uusille aloille seuraavien vuosien aikana. Lienee selvää, että vuokratyövoimaa tullaan käyttämään kaikilla toimialoilla seuraavan vuosikymmenen aikana. Uusien toimialojen joukkoon tulee myös korkeasti koulutettujen perinteiset toimialat sekä perinteiset ammatillisen koulutuksen professionaaliset työpaikat. Näille aloille syntyy hyvin pitkälle

erikoistuneita työnvälityspalveluja. Samalla alan merkittävimmät toimijat vakiinnuttavat asemansa ja alan toimintamallit tulevat entistä läpinäkyvämmiksi. (Metsä-Tokila 2012.)

## 2.1 Henkilöstövuokraus käsitteenä

Henkilöstövuokraus on oivallinen tilapäisratkaisu äkillisiin henkilöstötarpeisiin. Henkilöstövuokraus on suhteellisen yleistä kaikissa kehittyneissä maissa. Meilläkin sekä vuokratyövoiman tarjonta että kysyntä ovat lisääntymässä, ja vuokrauksesta on tullut entistä varteenotettavampi vaihtoehto henkilöstöä etsiville yrityksille. Vuokrauksen etuja työnantajalle ovat ennen kaikkea vaivattomuus ja riskittömyys. (Vaahtio 2005, 126.)

Henkilöstövuokrauksessa alan palvelua tarjoava yritys vuokraa työntekijän asiakasyrityksen käyttöön. Vuokratyöntekijä solmii työsopimuksen vuokrausyrityksen kanssa ja on näin ollen sen palkkalistoilla. Työntekijän varsinainen työskentely tapahtuu asiakasyrityksen tiloissa osana muuta työyhteisöä. Juridisesti työntekijä kuuluu vuokrausyrityksen henkilöstöön ja saa sieltä palkan ja työsuhteeseen kuuluvat edut, kuten esimerkiksi työterveyspalvelut. Vuokratyöntekijän työskentelystä henkilöstövuokrausyritys veloittaa laskuperusteisesti käyttäjäyritystä yritysten välisen keskinäisen sopimuksen mukaisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015a.)

Työvoimaa vuokrattaessa sopimusosapuolia on kolme. Vuokrausyrityksen ja työntekijän välillä on työsopimus, jossa vuokrauksesta täytyy sopia. Vuokrausyrityksen ja työvoimaa käyttävän yrityksen välillä on puolestaan sopimus työvoiman vuokraamisesta. (Bruun & von Koskull 2004, 59.)

## 2.2 Vuokrahenkilöstön näkökulma

Vuokratyöntekijöitä on monenlaisia. Usein kyseessä on opiskelija, jolle vuokratyö on hyvä keino parantaa toimeentuloa tai oppia uusia työtehtäviä tai työelämän lainalaisuuksia. Vuokratyö sopii hyvin myös työhön hiljalleen esimerkiksi vanhempainvapaalta palaavalle henkilölle tai puolisonsa työn mukana uudelle paikkakunnalle muuttaneelle. Tulevaisuudessa myös entistä enemmän vuokratyötä tulevat tekemään eläkeläiset, jotka haluavat pysyä työelämässä osittain mukana. Vuokratyö on tähän tarpeeksi joustavaa.

”Uutta työtä etsivän työttömän näkökulmasta vuokratyö on yksi tapa löytää kokoaikaisia työsuhteita. Yksityisen työnvälityksen nopeus myös vähentää pitkiä työttömyysaikoja. Vuokratyöntekijällä on mahdollisuus ylläpitää ammattitaitoaan, oppia uutta ja helpottaa työllistymistään vakituiseen työsuhteeseen.” (HPL 2015b.)



### 3 Rekrytointi prosessina

Onnistuneilla rekrytoinneilla on yrityksen menestymisen kannalta suuri merkitys. On tärkeää, että rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen käytetään aikaa ja vaivaa. Vain siten voidaan minimoida epäonnistuneita rekrytointeja, jotka ovat kaikkien osapuolten kannalta ajan ja rahan tuhlausta. (Österberg 2005, 70.)

Rekrytointiprosessi käsitteenä sisältää monivaiheisen tapahtumaketjun, joka saa alkunsa käyttäjäyrityksen tarpeesta. Löytääkseen asiakkaalleen juuri oikean työntekijän, tulee henkilöstövuokrausyrityksellä olla mahdollisimman tarkka käsitys niistä ominaisuuksista, joita tehtävään haettavalla henkilöllä tulee olla. Onnistunut rekrytointi lähtee liikkeelle siis asiakkaan esittämistä toiveista, joita vuokrausyrityksen tulee tarpeen vaatiessa osata selventää tarkentavilla kysymyksillä. Kun haettavan henkilön profiili on selvillä, kahlaa henkilöstövuokrausyritys läpi työntekijöidensä tietokannan selvittääkseen, olisiko kirjoilla sopiva henkilö vapaana. Yleensä on kuitenkin tarpeen hakea oikeanlaista tekijää työpaikkailmoituksen avulla. Mielestäni työpaikkailmoitus on hyvin tärkeä elementti, koska se muodostaa hakijalle ensivaikutelman yrityksestä. Erityisesti kun kilpailu alalla on kovaa ja vastaavanlaisia yrityksiä on paljon, on tärkeää erottua joukosta eduksi. Yleisesti positiivisen ensivaikutelman takaamiseksi, tulisi työpaikkailmoitusten noudattaa jatkuvasti tasaisen korkeatasoista linjaa. Laadukas ilmoitus on sisällöltään kattava ja mielenkiintoinen, sekä ulkoasultaan virheetön ja selkeä. Jotta työpaikkailmoitus kiinnittäisi juuri oikeanlaisten hakijoiden mielenkiinnon, tulee ilmoituksen sisältää tarpeeksi tietoa työstä ja sen vaatimuksista, kestosta ja sijainnista, sekä muista seikoista jotka voivat olla merkittäviä työnhakijoiden kannalta. Näin myös karsitaan heti kättelyssä pois sellaiset hakijat, jotka eivät vastaa kaivattua profiilia ja sitä kautta säästyy aikaa ja vaivaa henkilöstövuokrausyritykseltä.

Seuraava askel valintaprosessissa on rekrytointihaastattelut, joka lienee instituutiona tuttu jokaiselle työelämässä olevalle. Se tunnetaan myös työpaikkahaastatteluna, valintahaastatteluna, työhaastatteluna, arvointihaastatteluna tai työhönottohaastatteluna. Yhtä kaikki, hakemansa työpaikan saadakseen on ehdokkaan läpikäytävä vaihtelevan pituinen juttutuokio palkkaavan esimiehen kanssa. Lyhimmillään se voi olla pariminuuttinen muodollinen tapaaminen, pisimmillään monivaiheinen prosessi, johon sisältyy mahdollisesti useita haastatteluja tai testejä. Haastattelussa on kuitenkin aina vähintään kaksi osapuolta ja se on vuorovaikutukseen perustuva viestintätilanne, jossa tavoite on molempien tiedossa. (Markkanen 2009, 26.) Haastattelun tarkoituksena on saada yleiskäsitys hakijasta sekä antaa hakijalle tietoa avoimista olevasta tehtävästä. Haastattelun onnistuminen vaatii hyvää valmistautumista ja riittävää järjestelmällisyyttä, jotta kaikista hakijoista saadaan vertailukelpoiset tiedot (Kauhanen 2004, 79). Ulkoasu, käytös ja kehonkieli ovat koulutuksen ja kokemuksen rinnalla vahvasti va-

lintaan vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstövuokrausyrityksen on tunnettava asiakasyritys tarpeeksi hyvin, jotta se pystyy arvioimaan myös hakijan soveltuvuuden asiakkaan työyhteisön jäseneksi. Taitava haastattelija tietää, ettei henkilökemioiden merkitystä voi väheksyä. Hakijan osaaminen tulee kartoittaa erityisen huolellisesti, vastaako koulutus ja kokemus työtehtävän vaatimuksia? Oikeilla kysymyksillä voidaan luoda kokonaiskuva hakijan ammattitaidosta. Osaamisen ja kokemuksen varmentamiseksi myös koulu- ja työtodistukset tulee käydä huolella läpi. Niistä ilmenevät yleensä myös hakijan mielenkiinto- ja vahvuusalueet sekä pitkäjänteisyys (Kauhanen 2004, 79.) Haastattelun jälkeen olisi ehdottoman tärkeää varmistaa hakijan tausta suosittelevien avulla. Kysymällä entisten työnantajien mielipide hakijasta, saadaan lopullinen varmistus soveltuvuudesta ja minimoidaan riski, että hyvästä hakijasta paljastuukin ikäviä piirteitä ennen kuin on liian myöhäistä. Kun henkilöstövuokrausyritys on päässyt siihen pisteeseen, että asiakkaan profiiliin mahdollisimman hyvin istuvia ehdokkaita on sopiva määrä, on aika esitellä hakijat asiakkaalle.

Asiakkaan tehtyä lopullinen valinta, siirtyy pallo jälleen vuokraavalle yritykselle. Jotta uusi työsuhte lähtisi sujuvasti käyntiin, on kaikkien osapuolten kannalta tärkeää että työntekijä opastetaan henkilöstövuokrauksen käytäntöihin mahdollisimman kattavasti. Työntekijän tulee tietää tarkalleen, mitä merkitsee työskentely henkilöstövuokrausyrityksen alaisuudessa. Hänen tulee olla selvillä, mitkä asiat kuuluvat asiakkaan vastualueeseen ja mitkä henkilöstövuokrausyrityksen. Hänen tulee tietää myös, kehen hän voi olla yhteydessä tarpeen tullen. Huolellisesti laaditut työsopimukset ja ohjeistus verokortin toimittamisesta sekä työtuntien palautuksesta ovat kaikki merkittäviä tekijöitä hyvän sopimussuhteen alkamiseksi.

Myös niille hakijoille, jotka eivät tule valituiksi, on syytä tiedottaa valinnasta ja samalla kiittää organisaatiota kohtaan osoitetusta mielenkiinnosta. Tällainen menettely vahvistaa yrityksen työnantajakuva. (Kauhanen 2004, 83.)

Kuviossa 1 on kuvattu Carrotin rekrytointiprosessi toimintakaaviona, jossa on kuvattu prosessin eteneminen. Siniset laatikot kuvaavat asiakkaan osuutta prosessissa, oranssit laatikot kuvaavat Carrotin toimintaa.



Kuvio 1: Carrotin rekrytointiprosessi.

Toimintakaavio muodostaa pohjan koko yhteistyölle. Sen vaiheistusta ja vaiheiden sisältöjä voi verrata alan yleisiin käytäntöihin. Onko prosessi riittävän omaperäinen ja innovatiivinen? Kuinka se eroaa kilpailijoiden palveluista? Entä prosessin vaiheet, onko jokaiseen vaiheeseen pystytty kehittämään hyviä ratkaisuja ja esimerkiksi tuottavuutta ja laatua nostavia työkaluja? Kehittäminen jatkuu, kunnes ollaan varmoja siitä, että on voitu kehittää asiakaslähtöinen omaleimainen prosessi. (Sipilä 1999, 72.)

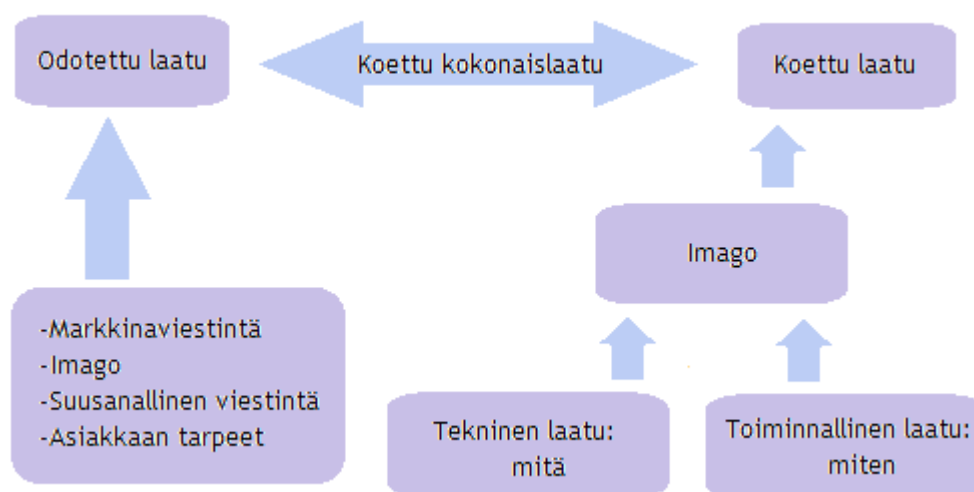
#### 4 Palvelun laatu

Palvelut ovat ajassa tapahtuvia prosesseja, jotka koostuvat toimenpiteistä, joilla pyritään löytämään asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen ratkaisu. Asiakkaan ongelmaan löydetty ratkaisu on palvelun lopputulos, jonka tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa. (Miettinen 2011, 43). Keskeistä palvelussa on asiakkaan kokemus palvelusta. Tämä kokemus kattaa koko yrityksen tarjooman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. (Tuulaniemi 2011, 74).

Palvelun saavutettavuus muodostuu tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun ostamisen ja kuluttamisen helppoudesta tai vaikeudesta. Näitä ovat esimerkiksi palve-

luntarjoajan henkilöstön määrä ja osaaminen, toimipisteiden aukioloajat, sijainti ja ulkonäkö. Asiakkaan vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa vaikuttaa myös merkittävästi asiakkaan kokemukseen palvelusta. Vuorovaikutusta on esimerkiksi henkilöstön käyttäytyminen ja kommunikointi asiakkaan kanssa, palveluntarjoajan järjestelmien ja rutiinien selkeys, laitteiden ja automaattien käytön ymmärrettävyys ja helppous sekä muiden asiakkaiden vaikutus. Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla itsellään on vaikutusta siihen, millainen palvelukokemus hänelle muodostuu. Kuten Miettinen (2011) esimerkissään havainnollistaa; jos potilas ei pysty antamaan oikeaa tietoa ongelmistaan, lääkäri ei pysty tekemään oikeaa diagnoosia ja saattaa määrätä väärän tai tehottoman hoidon. (Miettinen 2011, 45-46.)

Carrotin myymä palvelu on työvoiman vuokraus. Kilpailuetuina henkilöstövuokrausalalla voidaan pitää laadukasta ja ammattitaitoista työvoimaa sekä mahdollisimman nopeaa reagointia asiakkaan tarpeisiin. Hyvän palvelun ominaisuuksiin voidaan siis lukea helppo tavoitettavuus, nopea tarpeisiin vastaaminen sekä vuokraavan yrityksen hyvä arviointikyky oikeaa henkilöä etsittäessä.



Kuvio 2: Asiakkaan kokema kokonaislaatu (Grönroos 2001, 100).

Kuviossa 2 Grönroos on esitellyt, kuinka yritysten tuottamat arvot ja merkitykset saavat lopullisen muotonsa vasta samassa kontekstissa palvelun käyttäjän kanssa ja syntyneet merkitykset ovat aina yksilöllisiä. (Miettinen 2011, 68). Tekninen laatu kuvastaa tässä tapauksessa vuokratyövoiman laatua, toiminnallinen laatu asiakaspalvelun taso Carrotilla. Imago taas vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Nämä tekijät yhdessä muodostavat asiakkaan käsityksen palvelun laadusta.

#### 4.1 Laadun ulottuvuudet

Liian usein puhutaan laadun parantamisesta sisäisenä tavoitteena ilman että määritetään tarpeeksi selkeästi, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Jos suunnitellaan laadun parantamista määrittämättä mitä laatu on tai kuinka asiakkaat sen kokevat, on olemassa riski että suunnitelmat jäävät puheen tasolle. Kun laatu määritetään liian kapeasti, ovat laatuhankeetkin vaarassa jäädä liian kapea-alaisiksi. Usein tuotteen tai palvelun teknisiä ominaisuuksia pidetään koetun laadun kannalta merkityksellisempänä piirteenä. Tämä käytäntö toistuu usein etenkin tekniikkakeskeisimmissä yrityksissä. Todellisuudessa asiakkaan kokema kokonaislaatu ja palvelukokemus pohjautuvat yleensä aivan muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Yritysten olisi tärkeää ajatella laatukokemusta asiakkaidensa näkökulmasta, sillä muuten yritys saattaa keskittää voimavarojaan väärin asioiden kehittämiseen. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että laatu on tärkeää sellaisena, kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 1998, 62.)

Asiakkaiden kokema palvelun laatu muodostuu kahdesta ulottuvuudesta: teknisestä eli lopputulosulottuvuudesta ja toiminnallisesta eli prosessitulottuvuudesta. Grönroos on seuraavien esimerkkien avulla havainnollistanut teknisen ulottuvuuden osuutta osana laatukokemusta: hotellivieras saa huoneen, ravintolan asiakas saa aterian, lentomatkustaja kuljetetaan paikasta toiseen, yrityskonsultin asiakas saa kenties uuden organisaatiokaavion, tehdas saa tavaransa kuljetetuksi varastosta asiakkaalle, pankin asiakas saa lainan, valmistaja hoitaa koneen teknisen huollon, vähittäiskauppa myöntyy tyytymättömän asiakkaan korvausvaatimukseen jne. Luonnollisestikin asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yritykseltä, ja sillä on suuri merkitys koetun kokonaislaadun kannalta. Usein vuorovaikutuksen laatua pidetään sisäisesti koko toimitetun tuotteen laatuna, mutta tämä ajattelutapa on harhaanjohtava. Kyseessä on yksi laadun ulottuvuus, jota kutsutaan palveluntuotantoprosessin tuloksen tekniseksi laaduksi. Se on sitä, mitä asiakkaalle jää kun vuorovaikutus ostajan ja myyjän välillä on ohi. Monesti, mutta ei suinkaan aina, pystyvät asiakkaat mittaamaan tätä ulottuvuutta melko objektiivisesti, kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 1998, 63.)

Koska palvelua tarjoavan yrityksen ja asiakkaan välillä on useita eri vuorovaikutustilanteita sekä onnistuneesti tai huonosti hoidettuja totuuden hetkiä, teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kokonaiskuvaa asiakkaan kokemasta laadusta. Yhtä tärkeä asia laadun kokemisen kannalta on tapa, jolla tuo tekninen laatu, prosessin lopputulos asiakkaalle välitetään. Pankkiautomaatin, ravintolan tai yrityskonsultin saavutettavuus, tarjoilijoiden, pankkivirkailijoiden matkatoimistovirkailijoiden, bussikuski, lentoemäntien, putkimiesten ja huoltotekni-

koiden ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä heidän tapansa tehdä tehtävänsä ja sanoa sanottavansa vaikuttavat nekin asiakkaan palvelusta saamaan käsitykseen.

Toinen laadun ulottuvuus, jota kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi, liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon sekä palvelun tarjoajan toimintaan. Tällä tarkoitetaan tapaa, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Siihen saattaa toki vaikuttaa myös palveluyrityksen toiminnasta riippumattomat asiat, kuten muut samaa palvelua samaan aikaan kuluttavat asiakkaat. Toiset asiakkaat saattavat muodostaa pitkiä jonoja tai muulla tavoin häiritä asiakasta ja sitä kautta vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelutapahtumasta. Toisaalta heillä saattaa olla myös myönteinen vaikutus. Myös asiakkaat, jotka ovat tottuneet itsepalvelutehtäviin tai muuten hoitamaan itse tuotantoon liittyviä rutiineja, luultavasti pitävät saatua palvelua odotettua parempana. (Grönroos 2001, 100-101.)

Palvelua myyvä yritys ei yleensä voi piiloutua tuotemerkkien tai jakelukanavien taakse. Useimmiten asiakas näkee yrityksen ja sen resurssit ja toimintatavat. Sen tähden yrityksen imago on useimmissa palveluissa äärimmäisen tärkeä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Jos asiakkailla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheet annetaan luultavasti anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii. Jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imagoa voi pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2001, 101.) Näkisin että varsinkin uusia asiakassuhteita luotaessa, hyvän ja laadukkaan asiakaspalvelun merkitys korostuu, nimenomaan positiivisen imagon luomisessa ja ylläpidossa. Ensikosketus Carrotin yhteyshenkilöön luo asiakkaalle ensivaikutelman koko yrityksestä, joka tulee määrittämään pitkälti asiakkaan mielipiteen kokonaisuudessaan, ja tunnetusti sitä voi olla hankala muuttaa jälkikäteen. Asiakaspalvelutaidot ovat alalla tarpeen. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla varustetulle sosiaalisesti lahjakkaalle henkilölle on huomattavasti helpompaa saada asiakas tuntemaan olonsa hyväksi ja sitä kautta sitoutumaan käyttämään yrityksen palveluja. Näitäkin taitoja on onneksi mahdollista oppia ja kehittää.

#### 4.2 Laatu ja kilpailuetu

Yhtenä menestyksen avaintekijöistä pidetään laatua. Yrityksen kilpailuetu riippuu yleensä sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laadusta ja arvosta. Laatu voi olla palveluyhteyksissäkin kilpailukyvyyn perusta, mutta kumpi laadun ulottuvuuksista (mitä vai miten) ratkaisee erinomaista kokonaislaatua tavoiteltaessa? Ellei yritys osaa valita tässä kohdassa oikein, se saattaa ryhtyä väärin toimenpiteisiin ja menettää mahdollisuutensa kilpailuaseman lujittamiseen. (Grönroos 2001, 103.)

Liian usein laatua pohdittaessa unohdutaan tuijottamaan vain teknisiin näkökohtiin. Tämä strategia toimii vain silloin, jos yritys on onnistunut kehittämään jonkin yliveraisen teknisen ratkaisun, johon kilpailijat eivät pysty yltämään. Tämä on nykypäivänä hyvin harvinaista, ja moni palveluntarjoaja pystyykin tarjoamaan suurin piirtein samantasoista teknistä laatua. Tekninen etulyöntiasema on sitä paitsi vaikeaa saavuttaa, sillä nykymaailmassa kilpailijat pystyvät varsin nopeasti tuomaan markkinoille vastaavia ratkaisuja. Siinäkin tapauksessa, että yritys onnistuisi kehittämään mullistavan tuotteen tai palvelun, on olemassa riski että menestys jää pelkäksi haaveeksi. Jos loistavan ratkaisun vastapainona on huonosti hoidetut vuorovaikutustilanteet, eli jos palvelun toiminnallinen laatu on puutteellinen, jää asiakkaan kokemaa kokonaislaatu vähäiseksi, hyvästä teknisestä laadusta huolimatta. Tämä saattaa vaikuttaa merkittävästi asiakkaan seuraavaan ostopäätökseen. (Grönroos 2001, 103.)

Halutessaan useimmat yritykset voivat toteuttaa palvelustrategiaa, jonka avulla kiinnitetään huomio ja yrityksen voimavarat ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen parantamiseen. Juuri tämä toiminnallinen ulottuvuus ja sen kehittäminen on yritykselle hyvä mahdollisuus hankkia tarvittavaa kilpailuetua. Tarjoamalla merkittävästi parempaa palvelua voidaan päästä suuri askel edelle kilpailijaa. Toki teknisen laadun näkökohdat on pidettävä mielessä, tekninen ulottuvuus luo kuitenkin pohjan koko palvelun onnistumiselle. Hyväksyttävän teknisen tason määritelmä riippuu yrityksen strategiasta ja asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Kun päästään riittävän hyvälle tasolle, lopputuloksen merkitys häviää. Pelkkä hyvä tekninen laatu ei riitä luomaan kokonaisuudessaan hyvää palvelua. Jos asiakkaiden halutaan pitävän koko palvelua laadukkaana, myös toiminnalliseen laatuun on kiinnitettävä huomiota. Kun kilpailevat yritykset tarjoavat asiakkailleen samantasoista lopputulosta tai teknistä laatua, korostuu palveluprosessin toiminnallisen laadun merkitys. Silloin etulyöntiasema hankitaan palveluprosessien erinomaisella toiminnallisella laadulla. Ei kuitenkaan pidä missään vaiheessa väheksyä teknisen laadun roolia. Mikäli tekninen laatu huononee, heikkenee myös kokonaiskäsitys palvelun laadusta. (Grönroos 2001, 104.)

## 5 Carrot henkilöstöpalvelut

Carrot on kotimainen vuonna 1998 perustettu henkilöstöpalveluihin erikoistunut yritys, joka toimii valtakunnallisesti Helsingin, Hyvinkään, Turun, Tampereen, Oulun, Porin ja Kuopion toimipisteistä. Kaikki yhdeksän alue-yhtiötä kuuluvat Carrot - konserniin. Pääkonttori sijaitsee Helsingin Lauttasaarella. Carrot on yksi merkittävimmistä alan toimijoista Suomessa. (Carrot 2015.)

Kulmalan (2014) mukaan Carrot on alan 9. suurin toimija ja vuonna 2013 sen liikevaihto oli n. 27 miljoonaa euroa. Kuukausittain Carrotilla työskentelee vaihdellen noin 500-1200 vuokratyöntekijää. Suuri vaihteluväli johtuu sesonkien vaikutuksesta alaan ja yrityksen työntekijä-

määriin. Carrot palvelee kaikkia toimialoja, mutta ensisijaisesti liiketoiminta on segmentoitu-  
nut rakennus-, teollisuus- ja logistiikka-aloille.

”Carrotin solmimat työsuhteet ovat pääasiallisesti käyttäjäyritysten toimeksiantojen perus-  
teella tehtyjä määräaikaista työsuhteita. Työsuhteiden kestot ja perusteet vaihtelevat käyttä-  
jäyritysten tarpeista riippuen. Enemmistö vuokratyöntekijöistä on miespuolisia, joka on yh-  
teydessä operoituihin toimialoihin. Suurin osa Carrotin vuokratyöntekijöistä työskentelee täy-  
siaikaisesti yli kuukauden työsuhteissa. Ns. keikkatyöntekijöiksi lukeutuvia ja puhtaasti osa-  
aikaisia työntekijöitä yrityksen työntekijöistä on noin 30 %.” (Kulmala 2014, 9.)

Tässä työssä keskitytään Carrot Uusimaa Oy:hyn, joka on Carrot-konsernin alla toimiva yhtiö,  
ja nimensä mukaisesti vastaa toiminnasta Uudenmaan alueella. Toimisto sijaitsee Helsingissä  
konsernin pääkonttorissa. Samoissa tiloissa toimii myös rakennusalan henkilöstövuokraukseen  
keskittynyt Carrot Rakennus Oy sekä osa konsernin taloushallinnosta, joka huolehtii mm.  
työntekijöiden palkoista. Carrot Uusimaa Oy:n asiakkaat ovat tällä hetkellä pääasiassa logis-  
tiikan, teollisuuden, elintarvikealan sekä palvelualan yrityksiä. Työntekijöitä asiakasta kohden  
on vaihtelevasti yhdestä muutamaan kymmeneen, kuukaudesta ja sesongista riippuen. Koko-  
naisuudessaan yrityksessä työskentelee kuukausittain alle sadasta noin 150:een vuokratyönte-  
kijää.

## 6 Palvelun ongelmakohtien kartoitus Carrotilla

Tässä luvussa esittelen tutkimusmenetelmät, joilla lähdin selvittämään palveluprosessissa pii-  
leviä kompastuskiviä. Keskityn tutkimuksessa ensisijaisesti Carrotin asiakkaiden sekä Carrotin  
oman henkilökunnan näkemyksiin. Parhaiksi menetelmiksi valikoituivat kysymyslomake sekä  
avoimet keskustelut. Tutkimuksessa käytettiin siis sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kei-  
noja, ja se toteutettiin maaliskuussa 2015.

Haastattelemalla sekä kirjallisesti kyselemällä on pyritty selvittämään tämän hetken  
merkittävimpien asiakkaiden ajatukset palvelun tasosta, sekä mahdollisia korjattavia tai  
kehitettäviä osa-alueita. Pitkäaikaisemmilta työntekijöiltä on pyydetty haastattelemalla  
tietoa työsuhteasioiden sujuvuudesta sekä yleisestä tyytyväisyydestä. Carrotin henkilökuntaa  
on myös kirjallisesti sekä suullisesti haastattelemalla pyydetty osallistumaan palvelun  
kehittämiseen ja kertomaan kehitysehdotuksia.

Teetin Carrotin asiakkaille lyhyen ja ytimekkään kyselyn, jossa pyydettiin arvioimaan Carrotin  
onnistumista eri osa-alueilla arvosanoilla yhdestä viiteen. Tutkimus tehtiin kyselylomakkeella,  
joka lähetettiin esimieheni hyväksynnän jälkeen sähköpostitse kaikille Carrot Uusimaa Oy:n  
asiakkaille. Tämän jälkeen soitin asiakkaille ja kävimme lomakkeen kohdat läpi, sekä avasin



arvosteluasteikon merkitystä (5 = erittäin tyytyväinen, 4 = hyvin tyytyväinen, 3 = tyytyväinen, 2 = tyytymätön ja 1 = erittäin tyytymätön). Carrotin henkilökunnan osalta päädyin haastattelemaan avoimesti konsernin henkilökuntaa, johon kuului aluepäälliköitä, henkilöstökonsultteja sekä taloushallinnon henkilöitä.

## 6.1 Kysely Carrotin asiakkaille

Tavoitteeni kyselylomaketta luodessa oli ensisijaisesti pitää se tehokkaana ja lyhyen yksinkertaisena. Tällä tavoin saatiin suuremmalla todennäköisyydellä vastauksia myös kiireisimmiltä asiakkailta. Kyselylomake on kahden avoimen taustakysymyksen jälkeen jaettu karkeasti kahden osaan. Taustakysymyksillä selvitettiin asiakkuuden kestoa sekä motiivia käyttää vuokratyövoimaa. Kysely lähetettiin kaikille Carrot Uusimaa Oy:n asiakkaille.

Ensimmäisessä osassa arvostellaan palvelun toiminnallista laatua asteikolla yhdestä viiteen, ja toisessa osassa teknistä ulottuvuutta eli työntekijöitä samalla menetelmällä. Koin että näitä kahta asiaa rinnakkain tutkimalla saadaan karkea kokonaiskuva asiakkaan tyytyväisyydestä palveluun. Palvelun laatua tutkittaessa keskeisiä asioita olivat yleinen tyytyväisyys, vuorovaihtus ja viestintä, tiedotus prosessin kulusta, tyytyväisyys tarjottuihin kandidaatteihin, etukäteen toimitetun tiedon riittävyys sekä pettymykset. Tyytyväisyyttä työntekijöihin tutkittaessa arvosteltavia asioita olivat työtaito, aikataulujen noudattaminen, työyhteisöön sopeutuminen sekä odotuksiin ja tarpeeseen vastaaminen.

## 6.2 Carrotin oman henkilökunnan näkemykset

Pohtiessani rekrytointiprosessia ja sen toteuttamista Carrotilla, koin tärkeäksi jakaa ajatuksia Carrotin oman henkilökunnan kesken. 20.3.2015 lähetin vapaamuotoisen sähköpostiviestin yhteensä 12 toimihenkilölle, joista kuusi vastasi. Vastanneiden joukossa oli henkilöstökonsultti, palkanlaskija sekä aluepäälliköitä.

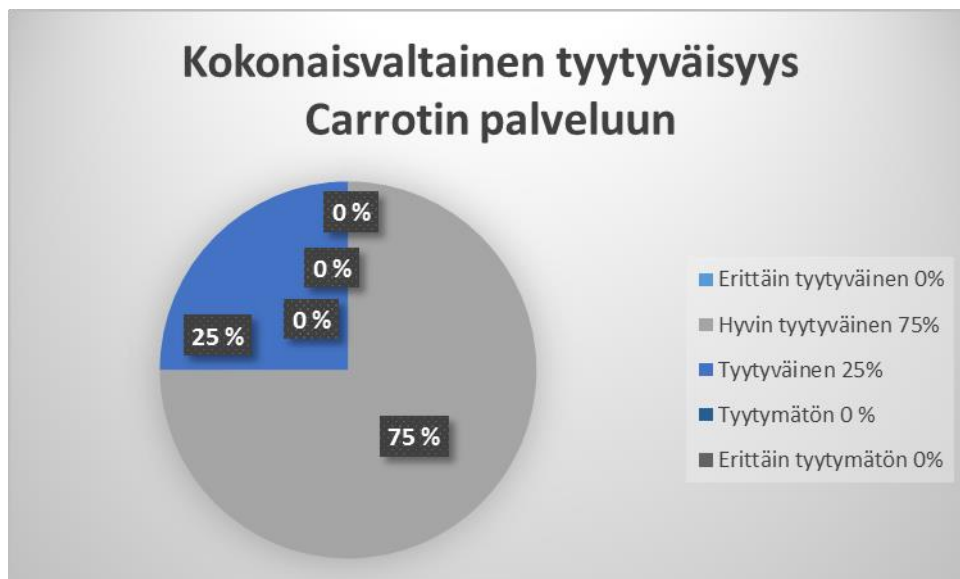
Ensisijaisesti toivoin keskustelua liittyen työpaikkailmoitusten luontiin ja ulkoasuun, hakemusten seulontaan, haastatteluihin ja työhakijan arviointiin. Näiden aiheiden lisäksi esille nousi ajatuksia, jotka liittyivät yrityksen imagoon ja sen parantamiseen.

## 7 Tutkimustulokset

Asiakkailta saatujen vastausten määrä jäi hieman alhaiseksi, vastausprosentti oli 57. Niitä tulkitessa voidaan kuitenkin päätellä, että keskeisin motiivi käyttää vuokratyövoimaa löytyy nimenomaan sen helppoudessa ja riskittömyydessä. Myös työvoimantarpeen vaihtelevuus ja ruuhkahuippujen tasaaminen nousivat merkittävimpinä syinä esille. Tutkimuksen vastausten

perusteella voidaan huomata, että asiakkaat ovat varsin tyytyväisiä Carrotin palvelun toiminnalliseen laatuun.

Kuvioissa 3-12 on esitetty, kuinka vastaukset ovat jakaantuneet. Suurin osa, eli 75 prosenttia vastanneista olivat hyvin tyytyväisiä Carrotin palveluun kokonaisvaltaisesti. 25 prosenttia ilmoitti olevansa tyytyväisiä, tyytymättömyyttä ei esiintynyt ollenkaan.



Kuvio 3: Asiakkaan tyytyväisyys Carrotin palveluun kokonaisvaltaisesti.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin tietää asiakkaiden tyytyväisyys vuorovaikutukseen ja viestintään Carrotin kanssa. Kuvion 4 mukaan puolet vastanneista olivat hyvin tyytyväisiä, 25% erittäin tyytyväisiä ja loput 25% tyytyväisiä.



Kuvio 4: Asiakkaan tyytyväisyys vuorovaikutukseen ja viestintään Carrotin kanssa.

Kolmas kysymys koski tyytyväisyyttä tiedotukseen rekrytointiprosessin kulusta. Kuvio 5 esittää, kuinka suurin osa eli 75% olivat hyvin tyytyväisiä tässä kohdin, 25% vastasi olevansa tyytyväinen.



Kuvio 5: Asiakkaan tyytyväisyys tiedotukseen rekrytointiprosessin kulusta.

Kuviossa 6 esitetään, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet heille tarjottuihin työntekijäkandidaatteihin. Tässä kohdin huomataan, kuinka tyytyväisyys hieman laskee. Suurin osa eli 75% on vastannut olevansa ”vain” tyytyväinen, ja vain 25% koki olevansa hyvin tyytyväisiä.



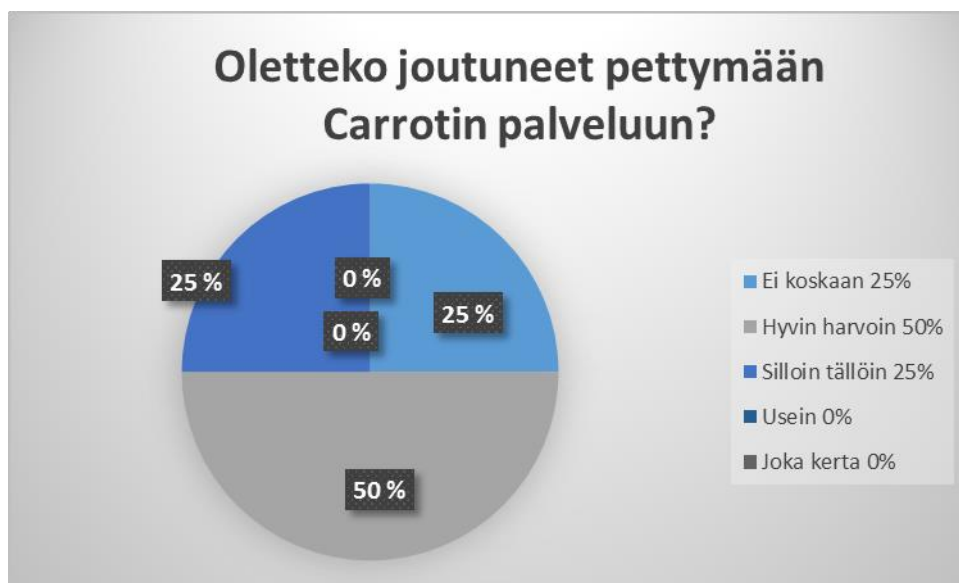
Kuvio 6: Asiakkaan tyytyväisyys tarjottuihin työntekijäkandidaatteihin.

Viidennellä kysymyksellä tutkittiin, kuinka riittäviksi asiakkaat ovat kokeneet työntekijöistä etukäteen toimitetut tiedot. Kuviosta 7 näkee, kuinka tässä kohdin on Carrotilla onnistuttu hyvin. 75% vastanneista olivat erittäin tyytyväisiä ja 25% olivat hyvin tyytyväisiä.



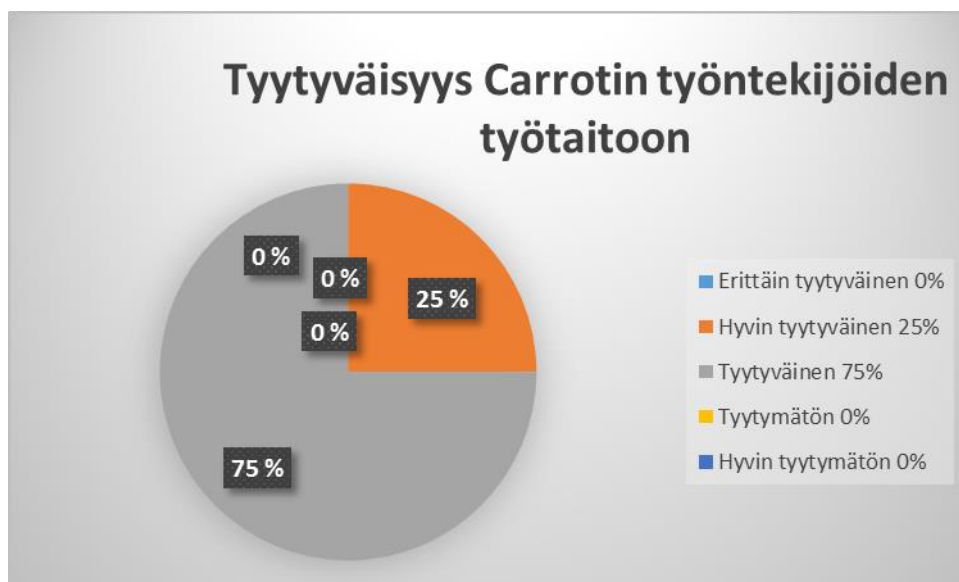
Kuvio 7: Asiakkaan tyytyväisyys työntekijöistä toimitettuihin tietoihin.

Ensimmäisen osion viimeisessä kysymyksessä tutkittiin, onko asiakas joutunut pettymään Carrotin palveluun. Kuvion 8 mukaan, 25% ei ole koskaan joutunut pettymään. Puolet vastanneista on joutunut pettymään hyvin harvoin, loput 25% myönsi pettyneensä silloin tällöin.



Kuvio 8: Asiakkaan pettyminen Carrotin palveluun.

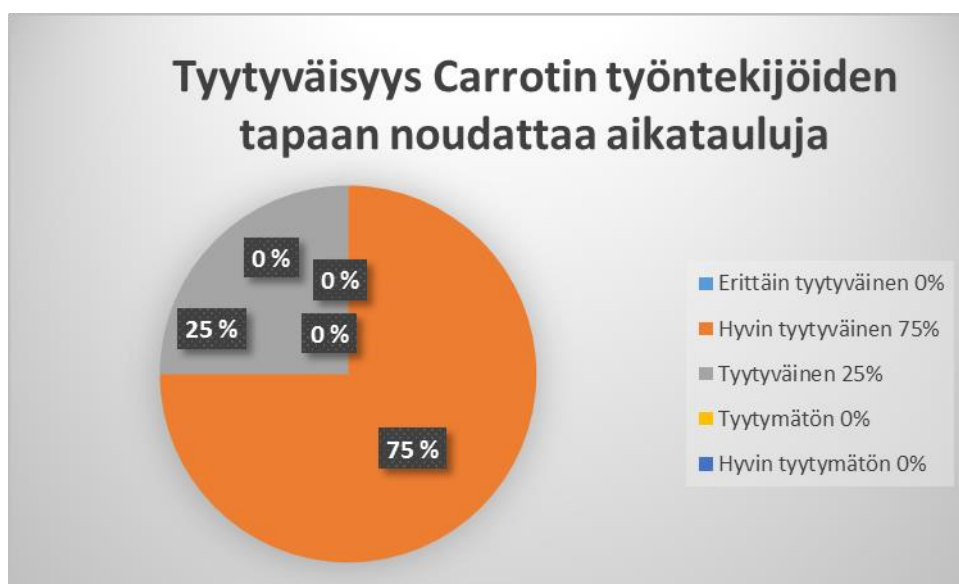
Kyselyn toisessa osassa tutkittiin asiakkaiden tyytyväisyyttä Carrotin palvelun tekniseen laatuun, eli työvoimaan. Kuviosta 9 nähdään, että 75% vastanneista on ilmoittanut olevansa tyytyväisiä Carrotin työntekijöiden työtaitoon. 25% prosenttia on ilmoittanut olevansa hyvin tyytyväisiä.



Kuvio 9: Asiakkaan tyytyväisyys Carrotin työntekijöiden työtaitoon.

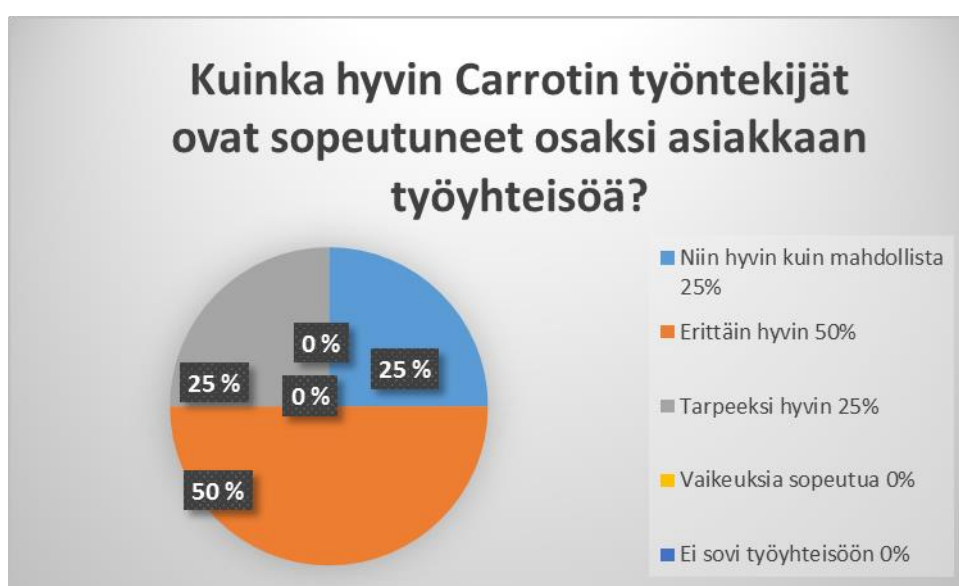
Seuraava kysymys koski asiakkaan tyytyväisyyttä Carrotin työntekijöiden tapoihin noudattaa sovittuja aikatauluja. Alla olevan taulukon mukaan, Carrotin työntekijät ovat asiakkaiden

mukaan noudattaneet sovittuja aikatauluja suhteellisen hyvin. 75% vastanneista olivat hyvin tyytyväisiä, ja 25% tyytyväisiä.



Kuvio 10: Asiakkaan tyytyväisyys Carrotin työntekijöiden tapoihin noudattaa sovittuja aikatauluja.

Toisen osion kolmannella kysymyksellä haluttiin tietää, kuinka hyvin Carrotin työntekijät ovat asiakkaan mielestä sopeutuneet asiakkaan työyhteisöön. Kuviosta 11 voi päätellä, että tässäkin kohtaa on onnistuttu suhteellisen hyvin. 25% asiakkaista vastasi, että työntekijä sopii yhteisöön niin hyvin kuin mahdollista. Puolet vastanneista oli sitä mieltä, että työntekijä sopii joukkoon erittäin hyvin. 25% vastasi, että työntekijä sopii työyhteisöön tarpeeksi hyvin.



Kuvio 11: Carrotin työntekijöiden sopeutuvuus osaksi asiakkaan työyhteisöä.

Viimeisessä työntekijöistä koskevassa kysymyksessä tutkittiin, kuinka hyvin Carrotin työntekijät ovat vastanneet asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Kuten kuviosta 12 näkyy, 25% vastanneista olivat sitä mieltä, että työntekijät ovat vastanneet heidän tarpeisiinsa erittäin hyvin. Suurin osa eli 75% vastasi, että tarpeisiin on vastattu tarpeeksi hyvin.



Kuvio 12: Kuinka hyvin työntekijät ovat vastanneet asiakkaiden tarpeita ja odotuksia.

Näitä tuloksia tutkiessa käy ilmi, että asiakkaat ovat yleisesti ottaen tyytyväisempiä Carrotin palvelun toiminnalliseen laatuun, kuin tekniseen laatuun. Keskiarvot kysymysten vastauksista olivat toiminnallisen laadun osalta 3,9 ja teknisen laadun osalta 3,6. Tämän mukaan Carrotin tulisi siis kiinnittää huomiota työvoimansa laatuun.

Tutkimuslomakkeessa oli viimeisenä kysymyksenä avoin kysymys, jossa pyydettiin kertomaan parannusehdotuksia tai asioita, joissa Carrot on onnistunut erityisen hyvin. Yhden asiakkaan kohdalla tuli esille toive, että työntekijöiden suomenkielentaitoon tulisi kiinnittää huomiota. Kiitosta annettiin nopeasta reagoinnista, kun on tullut tarve työntekijälle, sekä asiakkaan toiveiden huomioimisesta laskutukseen ja tunti-listojen toimittamiseen liittyen.

Carrotin omalle henkilöstölle teetetyn tutkimuksen vastausprosentti oli 50. Henkilökunnan kesken käydyissä keskusteluissa tuli esille enemmänkin työnhakijoihin sekä työntekijöihin liittyviä seikkoja. Yhtenä huolenaiheena oli esimerkiksi ajatus siitä, kuinka työnhakijoita olisi tärkeää huomioida paremmin joka tilanteessa. Vaikka henkilöstövuokraus on asiakaskeskeistä ja sillä pyritään liikevoittoon, ei yritystoiminta olisi olemassa ilman työnhakijoita. Rekrytointi pitäisi muistaa hoitaa arvokkaasti alusta loppuun erityisesti sellaisten hakijoiden kohdalla, jotka eivät tule tehtävään valituksi. Esimerkiksi huonosti tiedotettu rekrytointin tulos saattaa

vaikuttaa negatiivisesti hakijan kuvaan asiakasyrityksestä ja aiheuttaa siten vahinkoa asiakkaan yritysmaailmaan. Kun työntekijöistä ja työsuhteista pidetään hyvää huolta ja asiat tehdään kaikkia osapuolia kunnioittaen, motivoidaan työntekijöitä hoitamaan työnsä laadukkaasti. Tämä taas vaikuttaa asiakkaan kuvaan henkilöstövuokrausyrityksen palvelun laadusta.

## 8 Kehitysehdotukset

Asiakkailta saatuja vastauksia tutkittuani nousi tärkeimmäksi kehityskohteeksi työvoiman laatu. Vaikka varsinaista tyytymättömyyttä ei esiintynyt, herättää huomiota kuitenkin seikka, että 75 % vastanneista ovat ”vain” tyytyväisiä Carrotin työntekijöiden taitoihin. Sama vastausprosentti tuli esille kysymyksessä, jossa tiedusteltiin kuinka hyvin Carrotin työntekijät ovat vastanneet asiakkaiden odotuksia. Parannusta tähän voisi saada haastattelemalla asiakasta syvemmin tilauksen yhteydessä, jotta saataisiin varmasti mahdollisimman hyvä käsitys asiakkaan tarpeesta ja haettavasta työntekijästä. Näin osattaisiin etsiä juuri oikeanlaista työntekijää, joka vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaan odotuksia. On myös otettava huomioon, että eri asiakkaat saattavat arvostaa työntekijässä erilaisia ominaisuuksia. Joku saattaa pitää tärkeimpänä ominaisuutena pitkää kokemusta ja vankkaa ammattitaitoa, kun jollekin saattaa merkitä enemmän työntekijän reipas asenne ja mukava persoona. Olisi myös syytä ottaa tavaksi vierailla asiakasyrityksen tiloissa, ja nähdä käytännössä, millaista työtä kyseisessä paikassa tehdään, millainen työympäristö on ja millainen kulttuuri siellä vallitsee. Ratkaisuni tähän olisi siis perusteellinen tarvekartoitus ennen varsinaisen rekrytointiprosessin alkua.

Henkilöstön kesken keskustellessa nousi hyvin esille fakta, että Carrotin henkilökunta tiedottaa itse aika perusteellisesti palveluprosessinsa kehityskohdat. Vaikka perusasiat ovat suhteellisen hyvällä mallilla, voidaan nimenomaan niihin paneutumalla nostaa rimaa korkeammalle. Itse näkisin ratkaisuna tuotteistamisen keinojen käyttämisen. Harkitusti hiottu ja dokumentoitu toimintamalli selkeyttäisi prosessia, tehden siitä helpommin noudatettavan. Kun palveluprosessin osista ja tehtävistä muodostuu rutiini, pysyy laatu korkealla ja tasainen asiakastyytyväisyys on taattu. Yhtenä kehitysideana Carrotille on siis rekrytointiprosessin tuotteistaminen ja dokumentointi, joko Carrotin omana projektina tai palkkaamalla tähän ammattilaisen.

Hyvän yrityskuvan säilyttämiseksi, pitäisi Carrotin ottaa vakiintuneeksi käytännöksi ilmoittaa päätöksestä myös työnhakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi avoimena olleeseen tehtävään. Helppo ratkaisu tähän ongelmakohtaan voisi olla esimerkiksi valmis viestipohja, joka luodaan suoraan Carrotin toiminnanohjausjärjestelmään. Näin kaikille hakijoille lähtisi kohtelias ilmoitus työhakemuksen vastaanottamisesta ja käsittelystä, sekä myöhemmin ilmoitus ettei tällä kertaa tullut valituksi. Näin saadaan välitettyä hakijalle viesti, että hänen hakemuksensa on kuitenkin huomioitu, eikä negatiivista mielikuvaa yrityksestä pääse syntymään. Samalla pidämme huolta myös asiakasyrityksen imagosta.



## 9 Omaa pohdintaa

Kehitettäessä palvelun laatua Carrotilla, on ensimmäisenä onnistumisen edellytyksenä mielestäni henkilökunnan sitoutuminen hyvään asiakaspalveluun. Henkilöstövuokrausyrityksen laadukkaan palvelun kulmakiviä pohdittaessa on hyvä aloittaa perimmäisestä kysymyksestä, ”Miksi?”. Mitkä olivatkaan ne asiakkaan motiivit yleensä käyttää yrityksemme tarjoamaa palvelua? Aiemmin esiteltyjen faktojen mukaan tärkeinä syinä nousi esille nimenomaan nopeus ja helppous. Tämä haastaa henkilöstövuokrausyrityksen henkilökunnan kapasiteetin, kuinka hyvin olemme tavoitettavissa, kuinka hyvin pystymme vastaamaan tarpeeseen, kuinka pitkälle iltaan olemme valmiit venymään asiakkaan tarpeen täyttämiseksi? Henkilöstön tulee olla sitoutunutta, motivoitunutta ja kilpailuhenkistäkin, jotta haastavissakin tilanteissa voidaan asiakasta palvella mahdollisimman hyvin ja ripeästi. Tällä kaikella varmistetaan yrityksen palvelun tasaisen korkea laatu. Ei tarvitse tyytyä olemaan ”vain” hyvä. Koko palvelun ideanahan on nimenomaan helpottaa asiakasyrityksen taakkaa kyseisellä osa-alueella ja kun se tehdään mahdollisimman tehokkaasti, voimme palkinnoksi jäädä odottamaan seuraavaa toimeksiantoa.

Henkilöstövuokrausalan yrityksessä olisi järkevää pitää toimihenkilöiden alantuntemusta ajan tasalla ja päivittää osaamista jatkuvasti, esimerkiksi osallistumalla kursseille tai erilaisiin koulutustilaisuuksiin. Tarjolla on valtavasti erilaisia koulutuksia liittyen henkilöstöhallintoon, työsuhteisiin, työehtosopimuksiin tai vaikkapa taloushallintoon. Myös myyntiin tai asiakaspalveluun liittyvät kurssit voisivat tällaisella alalla olla hyvinkin tarpeellisia. Kehittämällä itseämme jatkuvasti voimme kasvaa ja päästä edelle kilpailijaa.

Palvelua kehitettäessä koko konsernin kohdalla, nousee päällimmäiseksi ajatus osaamisen monistamisesta ja sitä kautta tasaisen laadun varmistamisesta Carrotilla ympäri Suomen. Jakamalla hyväksi havaittuja keinoja Carrotin henkilökunnan kesken samalla ottaen huomioon asiakkaiden palaute, voitaisiin palvelua tuotteistamalla luoda mahdollisimman laadukas malli siitä, kuinka meidän tulee toimia henkilöstövuokrausprosessissa saavuttaaksemme paras mahdollinen hyöty prosessin kaikilla osa-alueilla asiakkaan hyväksi. Toisin sanoen, rakennetaan laadukkain mahdollinen rekrytointiprosessi, käyttämällä omia parhaita työkaluja. Palvelun tuotteistaminen vaatii dokumentointia, joka voitaisiin tässä tapauksessa toteuttaa yksinkertaisesti vaikka tavaksi muodostettavien palaverien avulla, ideoita ja ajatuksia jakaen sekä muistiinpanoja tehden. Tässä nousee esille myös kommunikaation ja tiedonkulun tärkeys. Kun yhden loistavan idean jakaa ja valjastaa koko yrityksen käyttöön, voi siitä seurata vaikka kymmenen onnistumisen hetkeä. Kun henkilökunta on motivoitunutta ja sitoutunut käyttämään valmiiksi hiottua mallia jokaisen toimeksiannon kohdalla, voidaan puhua ammattimaisesta ja korkeatasoisesta henkilöstövuokrauksesta.

## 10 Oma kokemus opinnäytetyöstä

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut samaan aikaan sekä äärimmäisen antoisaa, että vaativaa. Koen työni Carrotin palveluksessa erittäin mielekkääksi ja sopivan haastavaksi, joten oli kiehtovaa perehtyä alaan liittyvään teoriaan kunnolla. Olen aina arvostanut ihmisiä, joilla on luontainen tarve kehittää itseään oppimalla uusia asioita. Valitettavasti en kuitenkaan ole luokitellut itseäni tähän joukkoon, ajatellen olevani liian mukavuudenhaluinen tai kiireinen. Opinnäytetyön tekeminen herätti minussa uudenlaista uteliaisuutta ja halua tutustua asioihin ja oppia, toki tämäkin innostus juontui rakkaudesta työhön. Olen saanut paljon uusia näkökulmia henkilöstöpalvelualaan sekä saanut useita ahaa-elämyksiä liittyen rekrytointiin ja ihmisten parissa työskentelyyn yleensä.

Olen kokenut opinnäytetyöprojektin aikana myös turhautumista, eikä se ole varsinaisesti johdunut itse työn tekemisestä tai muustakaan yksittäisestä seikasta, vaan pikemminkin työn ajoituksesta. Olen lykännyt opinnäytetyön aloittamista erinäisistä syistä noin vuoden verran, mutta jostain syystä tämä kevät tuntui oikealta hetkeltä sen kirjoittamiseen, vaikka elän tällä hetkellä kiireisintä elämänvaihetani tähän asti. On vaatinut paljon järjestelyjä sekä voimavaroja yhdistää kokopäivätyö, perhe-elämä ja opinnäytetyön tekeminen. Priorisointi näiden välillä on tuntunut ajoittain epäreilulta.

Kun aika alkoi käydä vähiin motivaation ollessa korkeimmillaan, olen katunut päiviä kun olen pitänyt työstä taukoa. On tullut tunne, etten sittenkään haluaisi palauttaa työtä vielä, vaan tehdä tutkimuksesta entistä laajempi ja työstä vieläkin kattavampi. Olen huomannut, että olen tehokkaimmillani pienessä kiireessä ja paineen alla, niin työssä kuin opiskelussa. Olisin voinut käyttää tutkimuksen tekoon enemmän aikaa ja vaivaa, mutta tiedostan aikani ja voimavarojeni rajallisuuden, joten päädyin tekemään tutkimuksesta niin luotettavan kuin mahdollista näillä eväillä, mitä oli tarjolla. Koen, että työssäni on aidosti potentiaalia Carrotin asiakastyytyväisyyden parantamisen tueksi. Olen tyytyväinen lopputulokseen ja nostan itseleni hattua.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Bruun, N. & von Koskull, A. 2004. Työoikeuden perusteet. Hämeenlinna: Karisto.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.
- Kulmala, J. 2014. Sitoutuminen ja motivaatio vuokratyössä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell Oy.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Tammerprint.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. Vantaa: WSOY.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

### Sähköiset lähteet

- Carrot 2015. Tietoa yrityksestä. Työnantajalle. Viitattu 20.3.2015.  
<http://www.carrot.fi/tyonantajalle/>
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2015a. Toimintaperiaatteet. Viitattu 11.3.2015.  
[http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Toimintaperiaatteet\\_2009\\_final.pdf](http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Toimintaperiaatteet_2009_final.pdf)
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2015b. Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua kuntasektorilla. Viitattu 11.3.2015.  
[http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/HPL\\_08\\_net.pdf](http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/HPL_08_net.pdf)
- Metsä-Tokila, S. 2012. TEM:n toimialaraportti. Viitattu 13.3.2015.  
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1596/Tyonvalituspalvelut\\_1\\_2012\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1596/Tyonvalituspalvelut_1_2012_web.pdf)
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2015a. Vuokratyöopas. Viitattu 11.3.2015.  
[https://www.tem.fi/files/35643/TEM\\_vuokratyöopas\\_net.pdf](https://www.tem.fi/files/35643/TEM_vuokratyöopas_net.pdf)
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2015b. Työolobarometri. Viitattu 11.3.2015.  
<http://www.tem.fi/files/42242/barometri.pdf>

## Kuviot

Kuvio 1: Carrotin rekrytointiprosessi. ....	11
Kuvio 2: Asiakkaan kokema kokonaislaatu.....	14
Kuvio 3: Asiakkaan tyytyväisyys Carrotin palveluun kokonaisvaltaisesti. ....	20
Kuvio 4: Asiakkaan tyytyväisyys vuorovaikutukseen ja viestintään Carrotin kanssa. ....	20
Kuvio 5: Asiakkaan tyytyväisyys tiedotukseen rekrytointiprosessin kulusta. ....	21
Kuvio 6: Asiakkaan tyytyväisyys tarjottuihin työntekijäkandidaatteihin.....	22
Kuvio 7: Asiakkaan tyytyväisyys työntekijöistä toimitettuihin tietoihin. ....	22
Kuvio 8: Asiakkaan pettyminen Carrotin palveluun.....	23
Kuvio 9: Asiakkaan tyytyväisyys Carrotin työntekijöiden työtaitoon. ....	23
Kuvio 10: Asiakkaan tyytyväisyys Carrotin työntekijöiden tapoihin noudattaa sovittuja aikatauluja. ....	24
Kuvio 11: Työntekijöiden sopeutuvuus osaksi asiakkaan työyhteisöä. ....	24
Kuvio 12: Kuinka hyvin työntekijät ovat vastanneet asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. ...	25

## Liitteet

Liite 1 Tutkimuslomake .....	30
------------------------------	----

Liite 1 Tutkimuslomake

## Rekrytointiprosessin kehittäminen

### Asiakassuhde

1. Kuinka kauan olette olleet Carrotin asiakkaana?
2. Miksi käytätte vuokratyövoimaa?

### Palvelun laatu (arvostelu asteikolla yhdestä viiteen 1-5)

1. Kuinka tyytyväisiä olette olleet kokonaisvaltaisesti Carrotin palveluun? \_\_\_\_
2. Kuinka tyytyväisiä olette olleet vuorovaikutukseen ja viestintään teidän ja Carrotin välillä? \_\_\_\_
3. Kuinka riittävästi teitä on tiedotettu rekrytointiprosessin kulusta? \_\_\_\_
4. Kuinka tyytyväisiä olette olleet teille tarjottuihin työntekijäkandidaatteihin? \_\_\_\_
5. Kuinka riittäviä etukäteen toimitetut tiedot työntekijöistä ovat olleet? \_\_\_\_
6. Oletteko joutuneet pettymään Carrotin palveluun? (1=joka kerta, 5=ei koskaan) \_\_\_\_

### Työntekijät (arvostelu asteikolla yhdestä viiteen 1-5)

1. Kuinka tyytyväisiä olette olleet Carrotin työntekijöiden taitoon? \_\_\_\_
2. Kuinka tyytyväisiä olette olleet Carrotin työntekijöiden tapaan noudattaa sovittuja aikatauluja? \_\_\_\_
3. Kuinka hyvin Carrotin työntekijät ovat mielestänne sopeutuneet yrityksen työyhteisöön? \_\_\_\_
4. Kuinka hyvin Carrotin työntekijät ovat vastanneet odotuksianne/tarvettanne? \_\_\_\_

Tuleeko teille mieleen jotain muuta Carrotin rekrytointiprosessiin liittyen, missä voisitte parannusta tai muutosta? Onko jokin asia, missä Carrot on mielestänne onnistunut erityisen hyvin?